

Statistici in Azienda

Una procedura bootstrap
per valutare la qualità
dei risultati aziendali

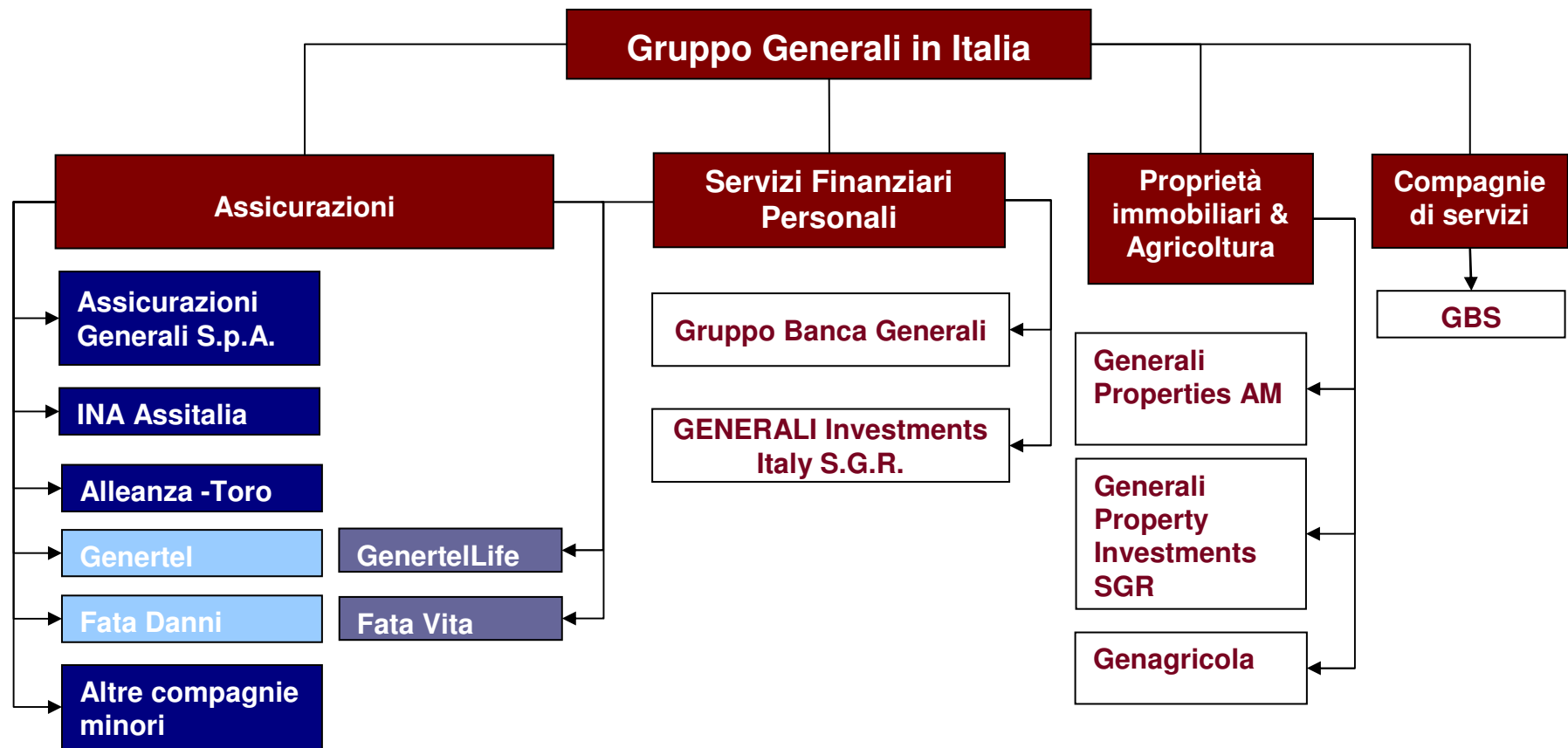
Andrea Perdoncin

Marketing Strategico - Insurance Development



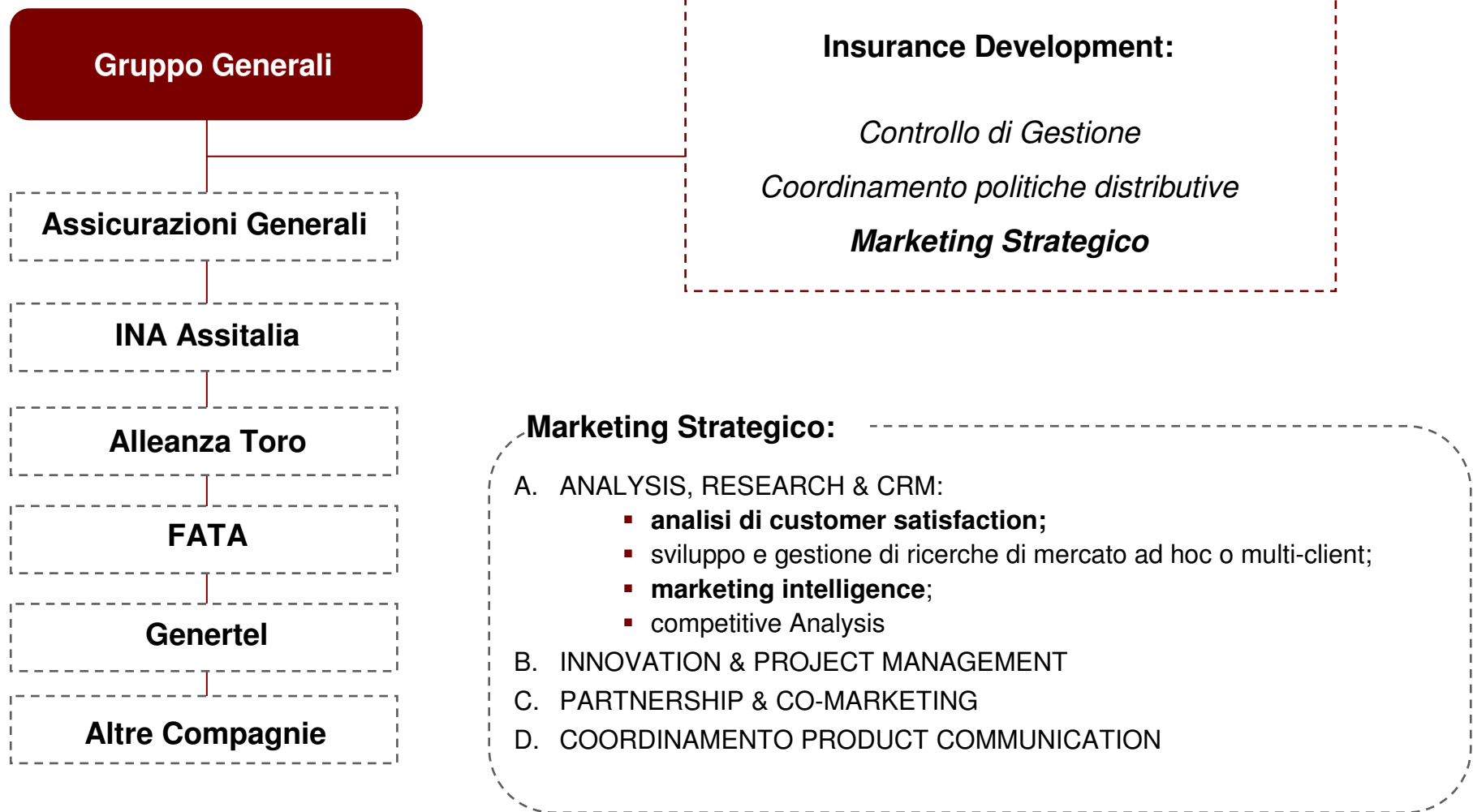
Padova, 15 giugno 2010

- **Il Marketing Strategico nel Gruppo Generali**
- La Customer Satisfaction nel Gruppo Generali
- Metodo Bootstrap e risultati



- Vita
- Vita & Danni
- Danni





- Il Marketing Strategico nel Gruppo Generali
- **La Customer Satisfaction nel Gruppo Generali**
- Metodo Bootstrap e risultati

Le 3 indagini di Customer Satisfaction del Gruppo Generali

5

	Clienti Gruppo e Competitors (focus)	Clienti liquidati	Agenti
Periodo di rilevazione	Novembre di ogni anno	Mensilmente sui liquidati di 2 mesi precedenti	Luglio di ogni anno
Tipo di intervista		CATI	CAWI
Compagnie Coinvolte		6 Compagnie: Generali, INA Assitalia, Alleanza Toro, FATA, Lloyd Italico, Genertel	
Obiettivo	Monitorare la soddisfazione generale dei clienti e i relativi driver	Approfondimento verticale della soddisfazione dei clienti sui processi liquidativi area danni	Soddisfazione percepita per i livelli di servizio che la Compagnia offre

L'impianto di Customer Satisfaction dei clienti del Gruppo

6

La rilevazione della soddisfazione dei clienti è partita nel 2007 con la consulenza di TNS Infratest che ha proposto uno schema del seguente tipo:

Fase 1 – definizione perimetro analisi

Compagnie coinvolte



ALLEANZATORO
ASSICURAZIONI



Fase 2 - fase qualitativa

Workshop
management
(36)

Focus reti
(12)

Interviste
clienti
(140)

- Definire nel dettaglio gli obiettivi di ricerca, individuare i target specifici da analizzare ed effettuare una prima ricognizione dei driver di soddisfazione
- Esplorare i vissuti della forza vendita, in termini di: esperienze, relazione con i clienti, tipologie di clientela, elementi critici del rapporto con i clienti.
- Identificare e definire con precisione i fattori sui quali si articola e fonda la soddisfazione
- Esplorare le motivazioni profonde della soddisfazione vs insoddisfazione del servizio erogato

Attualmente attiva
solo questa fase



Fase 3 - fase quantitativa

- Rilevazione dati mediante intervista telefonica C.A.T.I (Computer Aided Telephone Interview) su 12.000 clienti con questionario della durata di circa 20 minuti
- Benchmarking: circa 3.000 interviste su clienti di Compagnie competitors; confronto con TRIM Index del mercato assicurativo europeo
- Risultati finali: elaborazione ed analisi dei risultati con stesura del rapporto finale per Compagnia e per il Gruppo Generali

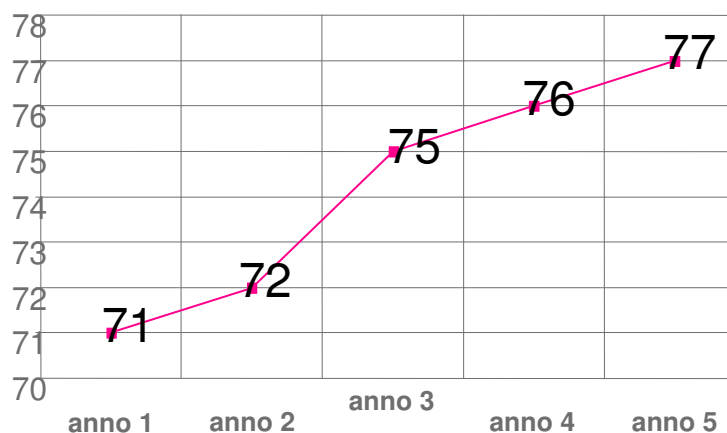
Il TRI*M index esprime il livello di fidelizzazione della Clientela mediante **sommatoria ponderata*** delle valutazioni che gli intervistati danno dell'Azienda sulle 4 componenti-base della "fidelizzazione", di cui **2 relative alla "Satisfaction" e 2 alla "Loyalty"**.

Tali componenti possono declinarsi in modo diverso da mercato a mercato, ma rappresentano sempre gli elementi costitutivi della fidelizzazione.

Il loro significato è il seguente:

- Soddisfazione Complessiva (qualità percepita)
- Raccomandabilità (Customer Satisfaction)
- Riacquisto (forza del legame che si è creato con l'azienda)
- Vantaggiosità (il "valore aggiunto" riconosciuto rispetto ai competitors)

Vantaggi: confronto con altre compagnie Europee e trend dell'indice nel tempo



* i cui pesi sono "segreti"

“Consiglierebbe la Sua Compagnia a qualcuno (amici/parenti/conoscenti)?” (risposta scala 0-10)

Detrattori

Voto 0-6

Clienti infelici che possono danneggiare il brand e ostacolare la crescita attraverso un passaparola negativo

Indifferenti

Voto 7-8

soddisfatti ma non entusiasti, vulnerabili alle offerte dei competitors

Promotori

Voto 9-10

fedeli ed entusiasti, consiglieranno l'azienda ad altri e ne favoriranno la crescita

NPS = Quota Promotori – Quota Detrattori

Introdotta nel 2003 da Bain (società di consulenza) con la collaborazione di Fred Reichheld, l'NPS è la **metodologia più diffusa nelle grandi aziende per misurare in maniera omogenea il livello di soddisfazione dei propri clienti** (nelle Compagnie assicurative Europee ne fa grande uso Allianz), considerandone al contempo tutte e tre le categorie e sintetizzando in un unico numero la salute e le potenzialità di crescita dell'azienda.

L'indice è di facile **comprensione e realizzazione** (si basa su una sola domanda) ed è agevolmente monitorabile nel tempo. Inoltre è possibile calcolarlo segmentando i clienti rispetto a prodotti o servizi specifici di cui sono possessori/utilizzatori. Permette infine una estesa confrontabilità non solo con aziende concorrenti ma anche con altri tipi di mercato (es. Assicurativo / Bancario).

Complessivamente, quanto si ritiene soddisfatto del rapporto con la Sua Compagnia? (Mi risponda per favore con una delle seguenti frasi)

• Completamente soddisfatto	1
• Molto soddisfatto	2
• Abbastanza soddisfatto	3
• Poco soddisfatto	4
• Per niente soddisfatto	5

Indice Netto di
soddisfazione

(completamente + molto soddisfatto)

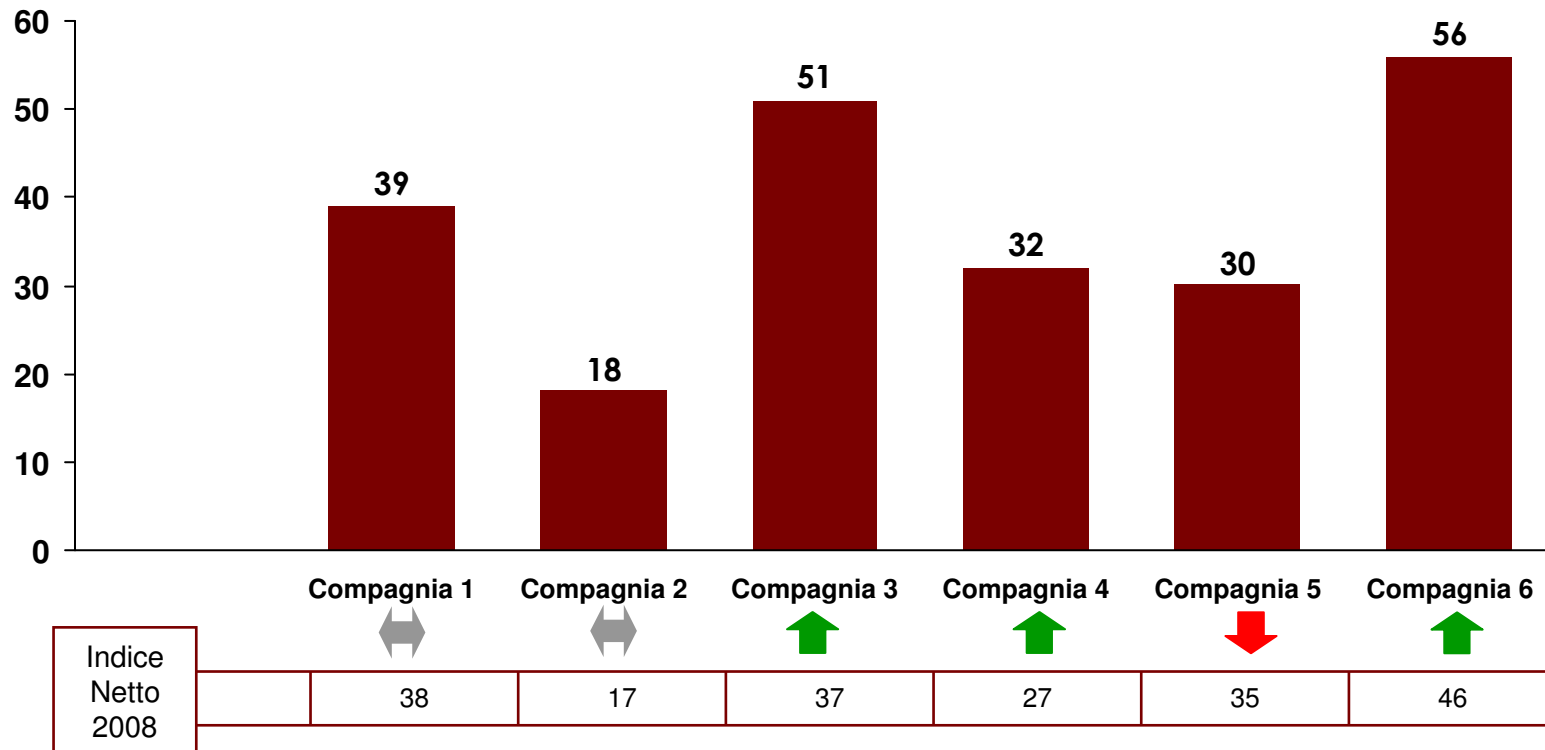
–

(poco + per niente soddisfatto)

L'indice ci permette di isolare l'effetto dei clienti "indifferenti", focalizzandoci su quelli soddisfatti o insoddisfatti: il suo valore, infatti, aumenta quanto più i clienti si dichiarano "completamente" o "molto" soddisfatti e diminuisce quando i clienti si dichiarano "poco" o "per niente" soddisfatti

L'indice eredita le stesse proprietà positive dell'NPS, ovvero quello di essere di facile comprensione e realizzazione. Inoltre è possibile calcolarlo sui rami assicurativi (Vita, Danni non Auto e Auto) o a livello di prodotto assicurativo

Indice Netto di Soddisfazione: risultati 2009



Attività di analisi statistica per la CS

Statistica Descrittiva

- Calcolo dell'indice di CS per le varie segmentazioni della clientela: presenza sinistro, area territoriale, variabili socio-demografiche, clienti mono-pluripolizza, ecc.
- Analisi e trend rispetto alle rilevazioni passate dei driver di soddisfazione
- Analisi distribuzione delle variabili

Statistica "avanzata"

- Correlazione tra driver di soddisfazione e soddisfazione complessiva
- Modelli statistici che spiegano la soddisfazione complessiva (LM, GLM, ...)
- Modelli di classificazione (CART, ecc)

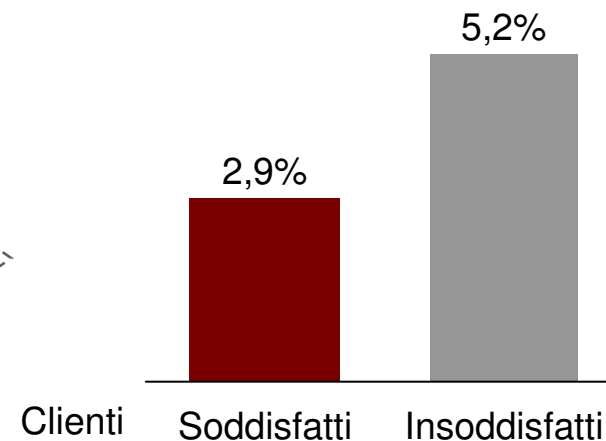


Impatto sul business della Customer Satisfaction per il Gruppo Generali

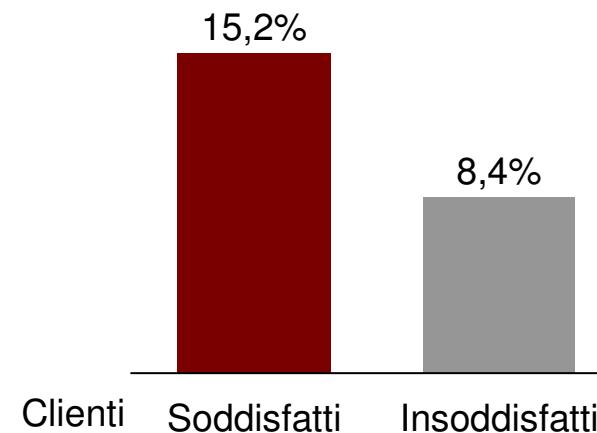
Abbiamo cercato di misurare la relazione tra la soddisfazione e i comportamenti di acquisto / abbandono. I risultati evidenziano che:

1. dalla conoscenza dei livelli di soddisfazione possiamo stimare quelli che possono essere gli effetti sul business
2. l'aumento della soddisfazione porta valore

% di churn (più nessuna polizza in essere con la compagnia) dei clienti nei 2 cluster: soddisfatti e insoddisfatti



% clienti che hanno acquistato nuovi prodotti* nei due cluster



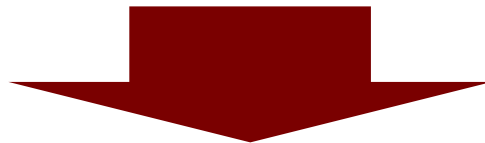
Per nuovi prodotti si intende stipula di una nuova polizza Auto, Danni Non Auto o Vita, sono esclusi i rinnovi di polizza e i versamenti aggiuntivi su polizze Vita

Nell'ambito delle Risorse Umane la gestione per obiettivi (in inglese Management by Objectives, da cui l'acronimo MbO) è un **metodo di valutazione e remunerazione del personale** che si basa sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati, e non sulle competenze espresse.

Il Gruppo Generali ha inserito negli MbO dei manager aziendali **una percentuale legata all'andamento dell'indice di Customer Satisfaction**. In particolare, gli obiettivi sono stati fissati sulla crescita o sul mantenimento dell'indice netto di soddisfazione dei clienti delle singole Compagnie. Il premio è quindi stato dato:

- [obiettivo 1] se l'indice aumenta
- [obiettivo 2] se l'indice rimane in linea (con premio di entità inferiore)

Tuttavia, rimane un problema da risolvere: come si fa a determinare se effettivamente l'indice è aumentato? Come facciamo ad affermare che l'indice è in linea con quello degli anni passati?




Dobbiamo trovare la distribuzione campionaria dell'indice di Customer Satisfaction che ci è del tutto ignota

- Il Marketing Strategico nel Gruppo Generali
- La Customer Satisfaction nel Gruppo Generali
- **Metodo Bootstrap e risultati**

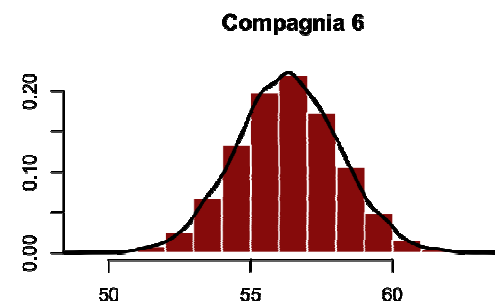
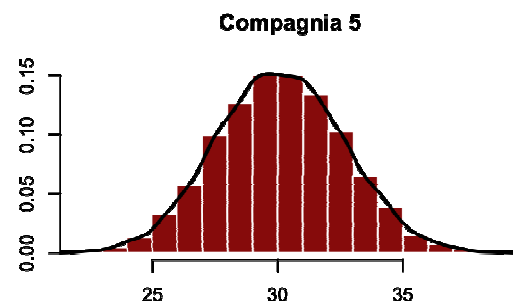
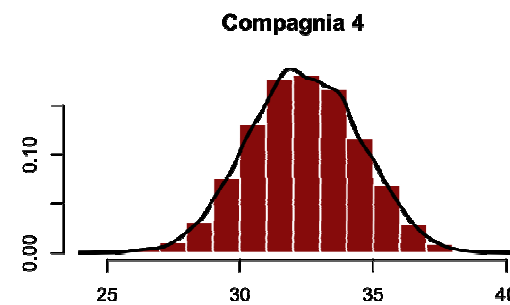
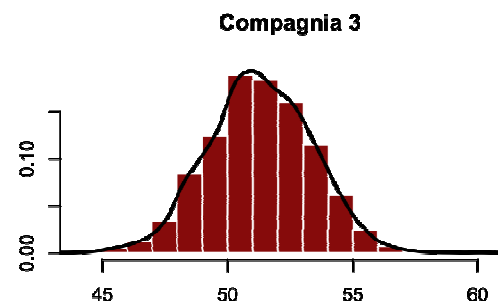
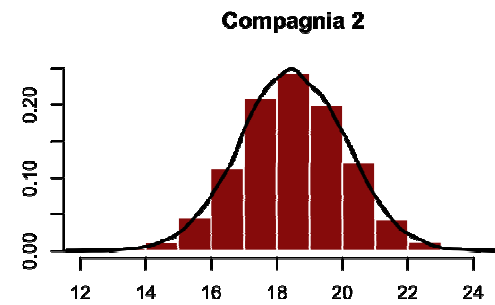
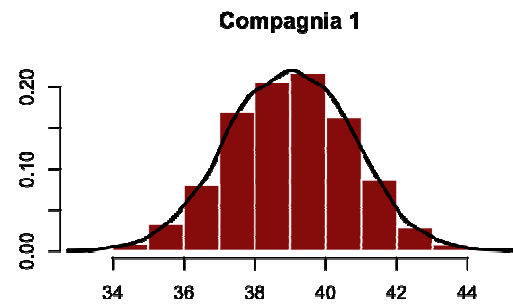
Proposto da Efron nel 1979 il metodo del Bootstrap (“lacci da scarpe”) **consente di generare molti campioni dall’unico campione a disposizione**. Questa tecnica permette di ricavare gli errori standard e i limiti di confidenza di varie misure statistiche, che hanno distribuzioni non note o molto complesse. **E’ un metodo generale per ottenere informazioni circa la variabilità e la distribuzione** di statistiche campionarie (quindi nel nostro caso “indice netto di soddisfazione”).

La procedura Bootstrap consiste, in dettaglio:

- 
1. A partire dal campione osservato, ovvero i dati della CS (x_1, x_2, \dots, x_k) si costruisce una popolazione fittizia, estraendo un campione casuale, chiamato *campione bootstrap*, estraendo **k** dati con reinserimento (possono essere presenti più repliche dello stesso dato)
 2. Si ripete il punto precedente per **n** campioni dagli stessi dati, calcolando ogni volta “l’indice netto di soddisfazione”
 3. Con **n** campioni di repliche casuali si ottiene una *successione di stime* che sono la realizzazione della variabile casuale
 4. L’approssimazione è tanto più precisa quanto più **n** è elevato
 5. La funzione di ripartizione empirica degli **n** valori dello stimatore fornisce una stima delle caratteristiche della variabile casuale, possiamo quindi ottenere facilmente: la stima della distorsione, la stima dell’errore standard, **l’intervallo di confidenza**

NOTA: Per applicare il metodo Bootstrap si è usato il software statistico R.

Bootstrap applicato all'indice di soddisfazione delle 6 Compagnie



Metodo Bootstrap

Indice netto di soddisfazione per
Compagnia 4:

32

Intervallo di confidenza entro cui
può variare l'indice (al 95%):

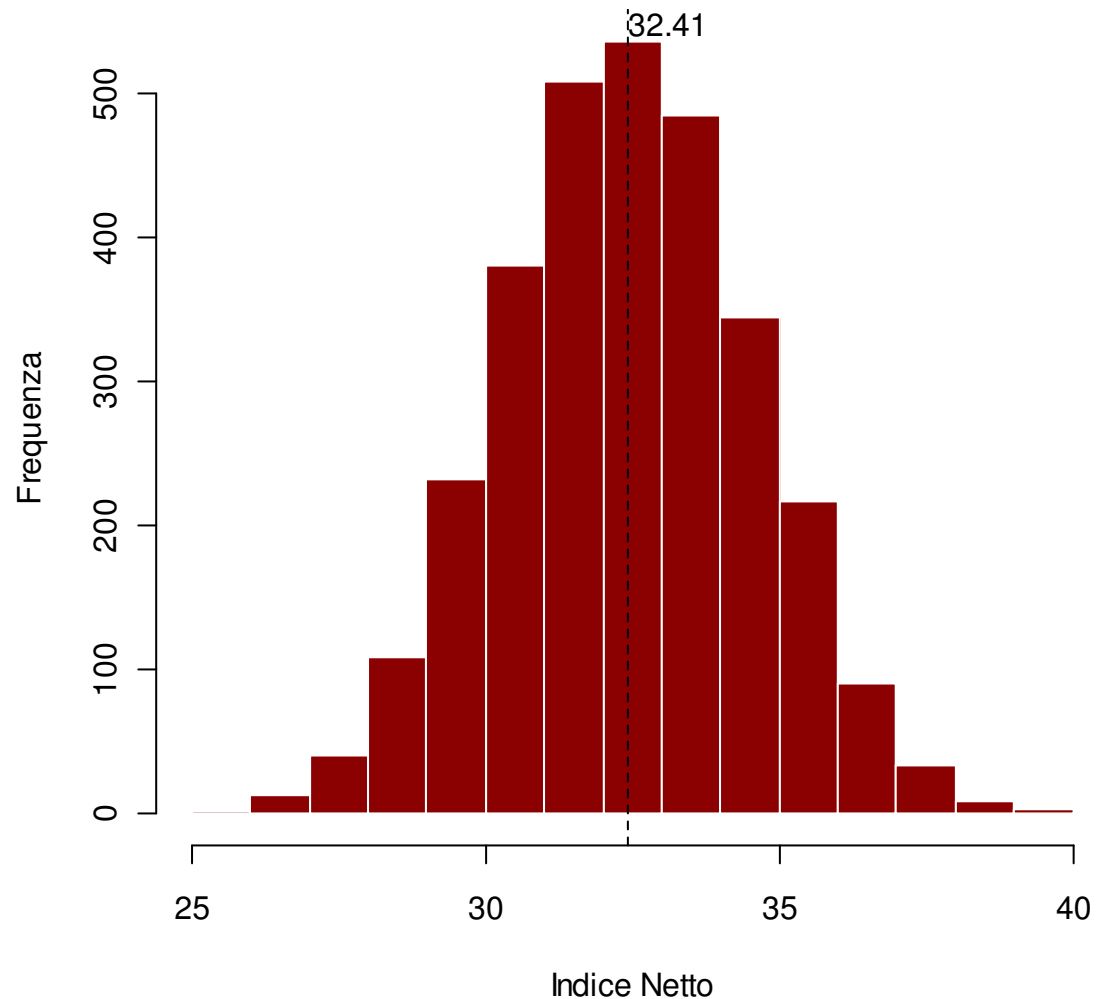
[28 - 36]

L'indice netto nel 2008 per la
Compagnia 4 era di **27**



La variazione è quindi
significativa e i manager della
Compagnia 4 rientrano
nell'obiettivo 1

Istogramma bootstrap Indice Netto di Soddisfazione



Metodo Bootstrap

Indice netto di soddisfazione per Compagnia 5:

30

Intervallo di confidenza entro cui può variare l'indice (al 95%):

[25 - 35]

L'indice netto nel 2008 per la Compagnia 5 era di 35

La variazione per la Compagnia 5 rientra nell'intervallo di confidenza per cui i manager di questa Compagnia rientrano **nell'obiettivo 2**



Istogramma bootstrap Indice Netto di Soddisfazione

